

стратегічної та оперативної архітектоніки підприємства. На думку Г. Ендрюса, економічною стратегією виступає стратегічна альтернатива, яка базується на відповідності між існуючими ринковими можливостями та спроможностями підприємства при заданому рівні ризиків.

Однак, слід зазначити, що в процесі розробки стратегії збурювання зовнішнього середовища можуть досягати такої сили, що неможливо їм протистояти шляхом реакційної моделі стратегічної поведінки. Тому багато дослідників визначають інновації як інструмент протидії сильним збурюванням середовища.

Менеджменту необхідно визначити місце інновації в стратегії підприємства і відповідним чином структурувати технології, ресурси та інноваційну політику. В рамках одного підприємства окремі підрозділи мають різні стратегічні потреби, і, відповідно, відмінні одна від одної структури та практику. Тому самою важкою задачею вищого керівництва підприємства виступає досягнення балансу потреб поточних та потенційних товарних ліній. Рішення даної проблеми передбачає створення складного стратегічного портфеля. Стратегічна основа інноваційних ресурсів передбачає визначення загальних довгострокових перспектив кожного підрозділу, а також характеру взаємодії між ними. Підприємство повинно визначити позиції за всіма статтями витрат і вирішити, де слід скоротити витрати, а де їх можна підвищити на різних етапах реалізації проекту.

Стратегія підприємства часто може вимагати крупних інвестицій в поточне виробництво. Тому основною проблемою виступає забезпечення рівноваги між короткостроковою та довгостроковою прибутковістю.

На думку багатьох дослідників, впровадження інновацій в період сильних збурювань зовнішнього середовища — ключовий спосіб зберегти стійкість підприємства. Але при цьому слід враховувати, що ринок постійно потребує нововведень для утримання конкурентних позицій, тобто постійно оновлюючи свою продукцію, підприємство має змогу зберегти економічну стійкість протягом свого еволюційного розвитку. Підприємство, яке має так званий «інноваційний запас» здатне реагувати на будь-які передбачені та спонтанні зміни у зовнішньому середовищі.

Востряков О. В.

канд. екон. наук, старш. викл.

кафедри стратегії підприємств

Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана

ЦИКЛ БАЛАНСУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В сучасних умовах господарювання підприємствам доводиться здійснювати вибір і приймати рішення з урахуванням турбулентних змін зовнішнього середовища функціонування та ускладнення внутрішньофірмових процесів. За таких умов зростає актуальність пошуку адекватних управлінських механізмів. Одним з можливих інструментів високоефективного управління виступає збалансована система управління підприємством, під якою ми розуміємо таку систему управління підприємством, яку побудовано з урахуванням ієрархічності формування її елементів та яка за визначеними критеріями відповідає умовам зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Балансування системи управління підприємством слід розглядати як безперервний процес, що має, на наш погляд, циклічний характер. Тому вважаємо доцільним введення терміну «цикл балансування системи управління», під яким пропонуємо розуміти набір циклічно замкнених організаційних заходів і процедур, в межах яких здійснюється балансування системи управління. Це твердження ґрунтується на загальній логіці впровадження змін.

Цикл балансування системи управління має складатися з таких основних етапів: діагностичний, інформаційно-комунікаційний, реалізаційний, моніторингу та коригування.

Діагностичний етап передбачає проведення діагностики елементів системи управління підприємством, ідентифікацію ендогенних і екзогенних чинників діяльності підприємства та аналіз їх впливу на систему управління останнім, на основі чого відбувається формулювання нових індикативних показників ефективності по кожному елементу системи управління.

Діагностування системи управління підприємством з метою визначення ступеня внутрішньої збалансованості елементів сис-

теми управління доречно здійснювати за допомогою організаційно-управлінського аналізу, що включає: а) виявлення та аналіз системи цілей організації, стратегії їх досягнення; б) аналіз і моделювання процесів управління; в) аналіз існуючої організаційної структури управління; г) вивчення характерних ознак існуючої організаційної культури; д) аналіз відповідності характеристик елементів системи управління між собою і відносно визначених на підприємстві цілей функціонування.

На інформаційно-комунікаційному етапі циклу балансування системи управління підприємством відбувається підготовка до змін в системі управління. Усі управлінські процедури спрямовані на роз'яснення для керівників та колективів усіх підрозділів підприємства сутності та необхідності трансформації системи управління та її окремих елементів. У ході процесів інформування співробітників, слід проводити вивчення характеру сприйняття та реакції працівників на організаційні зміни, та здійснити зв'язок розробленого стандарту збалансованої системи управління з особистими цілями і показниками діяльності персоналу підприємства.

На третьому (реалізаційному) етапі відбувається проектування системи управління згідно нових встановлених вимог і цільових значень її функціонування, що були встановлені на попередніх етапах. Після чого відбувається безпосереднє впровадження організаційних змін і нових підходів до системи управління на основі її збалансованості.

При балансуванні елементів системи управління підприємством необхідно дотримуватись принципів збалансованості, до яких віднесено: 1) орієнтацію на довгостроковий успіх підприємства, 2) системну конгруентності; 3) принцип поліфункціональності; 4) принцип багатфакторності функціонування системи управління; 5) принцип внутрішньої консолідації та координації.

Метою останнього етапу циклу балансування системи управління — моніторингу та корегування — є закріплення результатів, досягнутих на попередніх етапах, їх удосконалення і розвиток елементів системи управління згідно нового принципу балансування. Здійснення етапу дозволяє безпосередньо ввести в дію оновлену систему управління, відстежувати та підтримувати її функціонування у збалансованому стані. Цей етап охоплює збір інформації, що отримується в процесі зворотного зв'язку, актуалізацію розробленого стандарту збалан-

сованої системи управління як реакцію на зміни в оточуючому середовищі, закріплення (документування) нових знань, визначення можливостей по удосконаленню і контроль дій за їх виконанням. На цьому етапі визначаються вдачі та промахи реалізації попередніх етапів, на основі чого вносяться необхідні корективи у процедури балансування або систему управління в цілому.

Для реалізації процесу впровадження збалансованої системи управління на підприємстві пропонується створювати команду впровадження, до складу якою доцільно включати: провідних фахівців підприємства з функціональних напрямків, сторонніх (зовнішніх) консультантів (особливо якщо балансування системи управління відбувається вперше), представників ключових підрозділів підприємства, керівників і власників (або їх представника).

Впровадження збалансованої системи управління в практику функціонування вітчизняних підприємств дозволить підвищити ефективність їх функціонування та ступінь реалізації поставлених цілей.

Вострякова В. Ю.

асистент кафедри економіки підприємств
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ В УПРАВЛІНСЬКІЙ МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Стратегія і тактика дій найбільш стійких господарюючих виробничих систем обумовленні намаганням перейти на інноваційний тип розвитку. Це виявляється в безперервному комплексному використанню ними науково-технологічних інновацій як факторів найбільш ефективного досягнення сукупності поточних та перспективних цілей. В зв'язку з цим одним з основних засобів управління розвитком інноваційної та виробничої складових промислового підприємства є інноваційний потенціал.

Поняття «інноваційний потенціал» стало концептуальним відображенням феномену інноваційної діяльності, що розгорталося і уточнювалося в процесі методологічних, теоретичних і